



TITLE:

日本アパレル産業における輸出マーケティング 1945-1965(1)

AUTHOR(S):

モヒウディン, イムティアズ ホセイン

CITATION:

モヒウディン, イムティアズ ホセイン. 日本アパレル産業における輸出マーケティング 1945-1965(1). 経済論叢 1996, 157(4): 30-54

ISSUE DATE:

1996-04

URL:

<https://doi.org/10.14989/45060>

RIGHT:

經濟論叢

第 157 卷 第 4 号

固有価値と人間ネットワークの形成 (続) ……池 上 惇 1

高齢化社会における利子所得税の

ディストーション効果について (1) ……岡 本 章 16

日本アパレル産業における

輸出マーケティング 1945-1965 (1) ……I・H・モヒウディン 30

P & G の日本市場における

マーケティング活動 1972-1985 (2) ……ジョン・ライアン 55

平成 8 年 4 月

京都大學經濟學會

日本アパレル産業における輸出マーケティング 1945—1965(1)

イムティアス・ホセイン・モヒウディン

I はじめに

繊維産業は英国はじめ通常各国の産業化の出発点であった。日本も例外ではなかった。明治政府が樹立され、富国強兵、殖産興業をスローガンにして国内の産業化を推進して行った。明治時代末期までに鉄鋼、造船、石炭、鉱業、繊維等の産業化が先進国に手が届くレベルまでに押し進められた。しかしアパレル産業は、国内需要のバイが小さかった事もあり、家庭内職程度の規模であった。急速に近代産業として発展したのは、1914年第一次世界大戦の勃発以降であった。

第一次世界大戦により欧州諸国は戦争の痛手を負い、この機に日本は欧州諸国にとって代わって世界のアパレル製品市場への供給者としての立場を確立して行った。その後、種々な歴史的変遷を経て第二次世界大戦が勃発し1945年8月15日の終戦を迎えるに至る。第二次世界大戦により輸出アパレル産業を含めた日本経済は、完全に破壊的ダメージ被った。しかし戦後日本は世界的にもドイツと同様に奇跡的に復興し、輸出アパレル産業も急速な発展を遂げたのは周知の事実である。

本稿の課題は日本のアパレルメーカーについて、1945年～65年の輸出に焦点を当て、第一に家内労働に基づいた零細企業がどのようにしてに変化・成長・発展したか、第二に戦後、日本の急速な輸出増加において、アパレルメーカーの果たした役割は何であったかを解明することにある。この論文の目的は、

マーケティングの観点からアパレルメーカーの輸出発展の各段階における中小アパレルメーカーの特徴と各々相違する特徴について分析することである。

分析には、(1)「製品」(product)、「価格」(price)、「販売促進」(promotion)、「販売経路」(channel)の、メーカーが管理可能である4つの要素からなるマーケティング・ミックスとを解明し、それとの関係で、(2)管理不可能な「消費者、競争業者、社会、科学技術、自然、政府」の外部環境の諸要因がマーケティング活動にどのように影響を与え、推移、進化あるいは発展させていったかを考察していく。

II 戦後のアパレル産業と輸出の開始

(1) 終戦直後のアパレル産業

第二次世界大戦により日本経済は完全に荒廃した。空爆によって20億3,300万ヤードの製品を喪失したばかりでなく、工場その他19億1千万円の戦損を受けた。繊維製品の喪失は、日本の平時年間消費量の53%に相当する。戦災衣料品は20億点、これは国内衣料半数が灰尽に帰したことになる。(日本繊維新聞、昭和21年1月8日付より)

第二次世界大戦が終わった1945年(昭和20年)8月15日から、連合軍の管理下で日本貿易が再開の準備が開始された。終戦後わずか10日にして商工省が復活し、日本経済の再建、産業の復興にのりだしたが、早急な経済の立ち直りは到底望むべくもなく、まして輸出の再開など全く思いもよらぬことであった。その後米国と社会主義国との対立が勃発し、米国は日本を資本主義陣営の経済基地にする目的で、日本貿易の発展政策を進めて行った。当初は、ポツダム宣言の方針に沿って、占領下の貿易管理権は、全面的、直接的にGHQ(連合軍総司令部)の支配下で、いかなる商品の輸出入も許可制で行なわれることになった。この事態に対応して、1945年(昭和20年)11月、貿易庁が設置されたが、国内における取引に限定されており、海外の取引事務は、すべてGHQの制約下おかれた。

当時、日本の経済状態は混乱していたし、国内市場は食料や衣服のような生活必需品は、供給不足の厳しい状態であった。アパレルメーカーの中で機械設備のアパレルメーカーの中には、使用できる機械設備で簡単な衣服を作りはじめた。メーカーへの原糸や生地供給源の一つは、旧軍隊の倉庫から闇市（ブラックマーケット）であった。生産されたアパレル製品は、価格が高くて右から左に飛ぶように販売でき、この違法企業は相当の利益を上げた。

1947年（昭和22年=1月12月）8月以降、一定条件の下に外国商社の入国許可が許可され、日本の業者と価格について交渉が認められた。ただし取引成立に政府の許可を必要とし、かつ、GHQの確認を要した。しかし、民間貿易が再開されても、前述したように物資の不足、戦前の主要市場の喪失などで、アパレル製品の輸出制約は極めて微々たるものであった（第1表）。政府が綿糸を輸入して紡績会社に分配したときに、徐々に改善されていった。その当時、輸出アパレルメーカーが海外市場の情報を得るための正式な情報ソースがなかった。米国市場が完れるタイプの生産物に関する情報は、日本に居住する米国人あるいは日本を訪ねるバイヤーから得た。

第1表 1947年・1948年（昭和22年・23年-1月～12月）輸出統計

製 品 名	1947年		1948年	
	数 量	金 額	数 量	金 額
ワイシャツ(綿製)	695(KG)	278,822円	8,340(KG)	110383,616円
〃 (化繊)	—	—	2,112(〃)	4,299,607円
ハンカチーフ(綿製)	21,934(打)	898,151円	193,419(打)	27,891,519円
〃 (麻)	—	—	500(〃)	647,962円
〃 (絹)	—	—	5,638(〃)	7,072,488円
〃 (化繊)	2,681(〃)	136,072円	2,922(KG)	3,223,807円
ふとん・枕類(絹・その他)	4,424(KG)	162,540円	4,357(KG)	1,016,987円
計	—	1,475,585円	—	55,535,986円

(出所) 輸産連20年史

翌年に入っても、制限付きで再開された民間貿易は、依然、政府対政府貿易が大部分を占め、さほどの伸張をみるに至らなかった。このため、貿易の有料業者への資材優先、国民生活水準の切り下げによる飢餓輸出、企業合理化によるコスト引き下げ、貿易協定の拡大などの貿易振興策が打ち出された。その結果、下半期に商況が活発になり、貿易量も政府3、民間7の割合になり、民間貿易の輸出に占めるシェアは大幅に伸びた。1948年（昭和23年）度のアパレル製品の契約高は約1,400万ドルに達した（第1表）。

このように民間貿易が漸増するにつれ、民間ベースの輸出商談の実施、輸出契約の締結、信用状および為替手形の処理、船積の実施、その他輸出貿易に関する一切の手続きを地方でもできるよう、貿易および輸出品生産に関する行政機構の地方分散を図る必要が生じた。

1948年（昭和23年）7月貿易庁通達¹⁾にもとづき、従来、臨時下部機構であった繊維品に販売委員会をもうけ、民間貿易の促進に努力した。同年8月、バーター制度による民間輸出契約も許可されるようになり、輸出手続きの簡素化もあり、ようやく明るい見通しがもたれるようになった。

日本の貿易収支は、年々赤字が大きくなっていったけれども、この年度のアパレル製品の輸出実績は約5,553万円で前年度の147万円に比べ約38倍もの飛躍的な伸張を記録した。特に、綿シャツでは1ドル420円、ハンカチーフでは1ドル360円の暫定複数レートが採用されたので、綿シャツの輸出目立った伸びをみせた（第1表）。

1949年（昭和24年）4月日本経済の安定方法策として、GHQは日本政府に対して単一為替レート、1ドル=360円の一本建にすることを指令し、同月25日に実施した。しかし、従来420円の暫定レートのシャツ等は、輸出レートの円高、加えて原反の値上がりなどで、かなり苦しい立場におかれた²⁾。一方

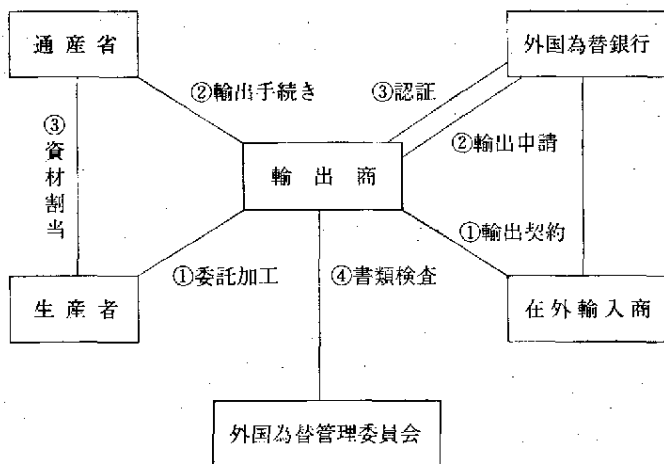
1) 繊維品海外販売委員会の地方機構新設について。

2) シャツのメーカー「榮矢（現CHOYA）」は、1949年1月に東洋綿花（現東綿）と提携し、英国經由南アフリカ方面への輸出生産をしたが、為替レートが1ドル420円から360円になったので、ほとんど利益がでなかった。

では、同月6月には外貨資金優先使用制度が実現され、外貨使用の途が開かれ、従来困難とされていた海外渡航や海外代理店設置が可能になった。輸出緩和策がアパレル製品の急速な輸出増加をもたらした。商社は海外市場へ日本のアパレル製品を輸出し、海外市場での日本製品に対する人気の増大とともにさらに輸出量を増大していった。

同年5月、通産省が正式に発足し、商工行政はこれまでの戦後混乱期の物質増産第一主義から、通商第一主義へと転換し輸出に努力した。登録した業者は、特殊なケースを除き、無許可で輸出できるようになった(第1図)。

第1図 輸出手続き



(出所) 輸経連20年史

1949年5月に通産省が発足、輸出手続きは簡化された。

当時の輸出商社：大建産業(株) 南里貿易(株) 神戸大洋商事 東洋綿花(株) 野村貿易(株)
三信繊維貿易(株) 丹波商会 兼松(株) 江商(株) 鐘淵商事(株)

当時の紡績：鐘紡 東洋紡

当時の合繊メーカー：東洋レーヨン 帝人

当時の輸出アパレルメーカー：多胡布帛(株) (株)青田勝洋行 西本布帛工業(有) 大和
屋織維工業(株) 進布帛製品(有) 日本布帛工業(株) 糸岡(株) 合資会社マルタ工
業所 昭光布帛工業(株) 川上布帛(株)

資金力と規模のある紡績会社は利益の追求と国内市場が急速に飽和状態になったために、輸出アパレルメーカーに関心を向け組織化し、アパレルメーカーの生産技術や知識を向上することを援助した。

この時点から戦後の統制貿易が終わり、新たな輸出の段階には入っていく。1945年8月終戦～1945年4月までを第一段階とする。戦後、荒廃の中からハンカチーフ等単純な製品から製造しはじめた。戦前の輸出アパレル産業の輸出ノウハウをベースに、離陸し始めた。マーケティング情報と原材料等はGHQ及び政府によってコントロールされていたが、アパレルメーカーは輸出マーケティングのプロダクション・アспектに焦点を当てたが、メーカー・レベルの本格的なマーケティングは次の段階を持たねばならなかった。

(2) ターゲット輸出市場の転換

戦後から1949年(昭和24年)8月まで、日本アパレル製品の主要輸出国は、ボンド圏の諸国であった。当時、日本の円はボンドに対して為替レートが低く、ボンド圏市場での日本製品が安価であったため、アパレル製品の輸出は、急増していった。通常、日本は原材料をドルで購入し、製品をボンド諸国の開発途上国へ輸出していた。アパレル製品の中でも既製服については、質的な面で日本は先進国に比較して低かったため、開発途上国へ輸出された。

1949年8月まで、輸出昂揚ムードは高まっていたけれども、同年9月のボンド切り下げに端を発して、その後ボンド圏27ヶ国が英国に追随して通過切り下げを実施した。これらの諸国は日本からの輸入を制限した。積出不能、キャンセルの続出で、ボンド圏を主要志向地とする日本のアパレル製品の輸出も大きな打撃を受け、低迷が続いた。

1950年(昭和25年)6月に朝鮮戦争が勃発したとき、日本のアパレル製品メーカーは、綿製品供給による製品の売行き不振と、原料割当制のため極めて不利な立場に置かれ、業界は極度の不況に直面していた。この戦争は、日本にとってゴールデンチャンスであった。戦争の勃発により、海外需要は急

激に増大し、内需、輸出とも一斉に活況を取りもどすに至った。日本のこの輸出ターゲットの移行を更に促進させた要因を上げると、次の4点が指摘できる。

- (1)朝鮮戦争は、米国よりアジア諸国に大きなダメージを与え、またアジア市場より米国市場の購買力が高かった。
- (2)第二次世界大戦後、米国市場が世界で一番安定力があつた。
- (3)前述したように、米国とソ連との冷戦が始まり、政治的理由で日本は米国への輸出については、特惠待遇を得ていた。その上、ヨーロッパでは第二次世界大戦でのダメージが大きかったため、世界のアパレル市場は真空状態であり、日本は飛躍できた。
- (4)米国は世界最大の綿花生産国の一つであり、日本に綿花を輸出する意図から日本の繊維産業（アパレル産業を含む）を再建させるためにも、その製品の輸出促進策を促した。

1951年のアパレル製品輸出は、35億円と前年21億8千万に対して、約60%増を記録した。第二次世界大戦後2～3年の伸び率に比べて漸増であるが、増加額は巨大化した。特に軍用衣料の特需としての米国への輸出が増大した。1951年のインドネシアとの貿易協定が決裂したのをはじめ、英連邦諸国など各国における輸入制限処置が、相次いで実施されたため、ボンド圏への輸出取引は、停止状態となった。更にドルクローズの廃止はボンド圏貿易の輸出入不均衡を招いたため、日本政府はついにボンド地域輸出抑制策をとるにいたった。従来、日本の繊維産業の貿易構造は、ドル圏諸国から諸原料を輸入して製品化し、ボンド圏市場へ輸出するという宿命的構造をもっていただけに、この制限処置は繊維産業（アパレル産業を含む）にとって、大きな打撃であった。このことで、日本のアパレル製品の輸出は、ボンド圏から米国市場へと更に傾倒していった。1953年（昭和28年）7月挑戦戦争は歴史的な休戦協定が成立するにいたり、貿易全般にも先行き不振のきざしが見えて来た。すなわち、この戦争によって活況を呈していた繊維業界は、生産過剰による

アンバランスが顕著にあらわれ、マーケットは不振を極めるようになった。アパレル産業においても、統制撤廃以降に続出した業者の数は、朝鮮戦争によって更に増加し、そのための有効需要の減少、マーケットの悪化などにもなう設備過剰がますます業界の不況を深めた。

しかしこの年、米国向けに綿製スポーツシャツが初めて24,230着の輸出を記録したことは、従来この種のアパレル製品の輸出がほとんどなかっただけに、当時業界では大きな関心を集めた。このスポーツシャツの対米輸出は、その後の対米ブラウス・ブームのさがけとなった。

同年の輸出入貿易の不均衡によって外貨収入の悪化を招いたため、政府は10月にデフレ政策を強行した。この影響は翌年に入り、売掛金債権の回収難、焦げ付きの累増などから繊維商社の倒産が続出、上半期の件数は実に463件、前年同期の4倍という増加を示した。一方アパレル製品の輸出関係では、前年に引き続き米国から綿ブラウス、スポーツシャツの引き合いが月を追って増加し、加えてこのころから、カナダから同様に発注が行われるようになり、対米、対カナダ輸出への期待はいよいよ高まった。

同年末には、1ヶ月で米国向けだけで合計100万ダース以上の輸出成約が記録され、ここに対米アパレル製品輸出は本格的な軌道に乗り、これまで低開発国向けを主としていた日本アパレル製品は、米国・カナダなど先進国向け輸出に依存する＝貿易構造への変革＝への一大転機を迎えるに至った。

特に米国市場に日本からの輸出を可能にしたのは、前述したように、第二次世界大戦後の米国は購買力が高く、世界で一番安定していたことである。米国の購買力は巨大な販売力のあるGMSによるところである。米国のGMSの歴史は1930年から始まる。当時のGMSの代表としてはシアーズ・ローバック、J・C・ペニーがあげられる。特にシアーズ・ローバックは、世界最大の通信販売店であり1653の小売店舗（そのうち約200が大規模百貨店）をもち、アパレル製品の売上も巨大であった。その製品に対する厳格な商品管理をおこなっていること、熟練したバイヤーの存在が特にアパレル製品の巨

大な売上の要因である。仕入事務所は米国国内（仕入本部はニューヨークとシカゴ）のみならずロンドン、フローレンス、フランクフルト、ブラッセル、ウィーン、香港、マドリッドのほか、日本の東京、大阪、名古屋にも買い付け事務所をもった。日本からの買い付けが一番多かった。

米国市場に日本のアパレル製品を輸入したのが、米国アパレルメーカーである。米国市場には巨大なアパレル製品の需要が存在していた。供給していたのは米国のアパレル産業である。1949年当時、米国アパレル産業は40,000件のアパレル工場が存在したけれども、日本と同時に零細企業であった。従業員500人を越える企業は10%しかなかった。日本に買い付けにきたMORRIS, REGAN, MISSPAT, ELWAKER等も規模的には零細企業と推測される。（したがってこれらの企業の詳細は不明である。）

次章に米国のGMSとアパレルメーカーが日本に買い付けにきた要因（＝価格優位性）について述べる。

III 輸出マーケティング・ミックス

(1) 製品アイテム・カテゴリーの拡大

1955年度におけるアパレル製品輸出は、対米ブラウス、スポーツシャツ類の異常な増加を中心として、全品質にわたり激増したため、1954年度の輸出総額14,977千ドルにたいし、43,368千ドルと約3倍という驚くべき伸張をみた。同年度の統計ではまだシャツ、ブラウスとを区別できないけれど、この米国向け激増は当時の業界に一大センセーションを巻き起こした。前述したように従来アパレル製品の中の衣服類の輸出先としてはあまり重要視されなかった米国市場に、1953年、綿ブラウス5,318ダースの輸出に成功、翌年には、171,196ダースの輸出をみるに至り、対米輸出は本格的活況を呈し、月を追って伸張した（第2表、第3表）。

1955年度輸出ブラウスの急増は、輸出アパレル製品のアイテム別構成構造を大きく変化させた。つまりハンカチーフ、スカーフ、マフラーの低技術製

第2表 1955年度日米ブラウス輸出の月別推移
(単位:打)

1月	49,998
2月	98,742
3月	144,275
4月	226,283
5月	182,814
6月	221,414
7月	267,770
8月	286,685
9月	431,638
10月	408,641
11月	623,994
12月	1,058,380
計	4,000,380

第3表 1954年・55年対比綿ブラウス輸出検査実績

(単位:打)

月別	1954年	1955年
1月	3,888	106,278
2月	20,569	145,627
3月	9,201	189,291
4月	9,417	226,655
5月	6,200	243,770
6月	22,905	262,439
7月	19,554	278,399
8月	17,022	370,654
9月	17,766	446,469
10月	10,267	543,347
11月	37,248	719,305
12月	95,621	1,025,594
計	269,658	4,558,728

(出所) 縫製品検査協会受検統計

品(加工技術が簡単)からブラウス、ワイシャツの高技術製品(加工技術が複雑)に大幅に移行した。戦前の1937年~39年では低技術製品が総輸出量の60%を超えていたのに対して、1955年には、高次元加工製品が全体の53%に達した。この意味でもアパレル産業は、戦後市場の喪失や国内の生産設備等の破壊的ダメージを克服し、戦前の水準を超えたと言える。

ブラウスの輸出急増の要因として1953年に朝鮮戦争が終結し米国のアパレル市場が安定し、アパレル製品に対する米国市場での需要が増加した社会的要因もある。更にマーケティングミックスの面から見ると、日本が、米国に対して価格優位性があり、生産面でのネットワークの進展があったと考えられる。このマーケティング要素を次のⅢ(2)、Ⅲ(3)で明らかにしたい。

第4表 主要アパレル製品輸出検査数量・金額の推移

	数 量				金 額			
	1952年	1953年	1954年	1955年	1952年	1953年	1954年	1955年
ブラウス	5,458	112,537	612,261	5,052,179	26,432	145,579	997,206	9,214,773
ワイシャツ	98,033	118,863	374,715	1,113,606	267,551	314,863	866,067	2,497,228
パンツ	24,413	51,175	89,476	260,595	22,042	61,870	47,000	333,458
ジャンパー	4,224	4,297	5,812	63,239	34,900	28,802	27,968	257,382
バジャマ	19,766	21,031	17,126	74,203	121,660	101,069	69,763	249,426
ブラジャー	5,458	63,522	99,610	271,202	5,953	64,861	102,315	249,006
婦人子供服	15,412	13,117	105,969	158,707	40,153	43,865	205,927	416,878
バジャマ	0	8,189	19,569	26,474	0	83,702	154,796	189,374
高次元加工品 計	172,764	392,731	1,324,538	7,020,205	518,691	844,611	2,471,042	13,407,525
スカーフ	140,485	1,533,447	3,990,730	4,505,929	173,220	1,659,790	3,602,275	4,338,507
マフラー	5,035,318	3,101,431	4,379,802	4,597,278	5,207,984	2,887,972	3,699,412	3,764,133
ハンカチーフ	8,511,938	9,471,666	13,819,812	12,419,400	1,838,638	2,025,553	2,997,872	2,641,298
寝具類	69,353	128,932	865,178	1,122,724	105,956	45,987	688,028	793,418
低次元加工品 小計	13,757,094	14,235,476	23,055,522	22,645,331	7,325,798	7,463,913	10,987,587	11,537,356
合 計	13,929,858	14,628,207	24,380,060	29,665,536	7,844,489	8,308,524	13,458,629	24,944,881

(出所) 輸出縫製品工業協同組合連合会

(2) 価格優位＝低賃金

戦後のアパレル産業の輸出アイテムは、1948年の段階でのハンカチーフから始まりマフラー、スカーフが後に続き、前章で述べたように1954年、55年のブラウスの急増が起こった。マーケティング・ミックスでの第一の要素は製品である。製品の品質が海外市場の消費者に受け入れられることが必要条件である。第二の要素は価格である。品質が同程度であれば、消費者の購買意思決定は価格の低いものを選択する。米国市場では、ハンカチーフ、ブラウス等の低価格ゾーンのアイテムについては米国との差がなかったので、価格の低い日本製品を消費者は選択した。これらのアイテムの急増の要因は、米国製品より日本製品の価格優位性があったからである。

この価格優位性の源泉は、日本の中小企業の低賃金に求められる。日本が米国に対して価格優位の要因は、労務費である。裁断人の労賃は日本は米国の5分の1、縫製者の労賃は7～8分の1という低賃金であった（第5表）。

生地綿布の価格でも日本の方がかなり低価格である。これは（注）、備考にあるように使用綿布の質量が異なるために大きく出ている。ヤード当たりの単価は日本が米国より約20%低いにすぎない。岐阜県の高山地区でのブラウス縫製価格が、当時アパレルメーカーの中心地であった大阪より半値に近かった。綿布生地もまた多くは兵庫県などの零細機屋の下請賃織生産によるものであるから、このブラウスの輸出激増の要因は、日本中小企業の低賃金に求められる。

そして、このような零細工場における低賃金を基礎にしながら、紡績会社、商社の段階では1953年～54年の二重価格における生地綿布の出血ダンピングと異なって、この輸出の場合は一応ペイラインにのっていた。すなわち、紡績では不況による滞貨による処分対策の意味もあるけれども、綿布に比べて縫製しアパレル製品にした場合、ヤードあたり2～3¢割高となり、一応採算ベースにのり商社も1.5～4.0%のマージンがあり、アパレル製品の低価格輸出は「問屋制家内工業」的な生産形態であり、他の輸出雑貨の中小企業と本質的に異ならない。

第5表 日米ブラウス・コスト比較表

		ブロード ³⁾		ギンガム ⁴⁾		備 考
		米国	日本	米国	日本	
一 打 あ た り	原材料	ドル 4.32	ドル 2.60	ドル 5.60	ドル 2.60	1打=17yds(米), 13yds(日) 米国単価 27¢/yds 日本単価 23¢/yds
	労 賃	5.00	1.50	5.00	1.50	米価(週)日本(月) 裁断人\$90-125 \$70-84 縫製者\$43 \$20-25
	その他	0.15		0.50		フロート・チャージ含めて 22-23¢
	計	9.47	4.10	11.10	4.10	ブロード・ブラウス(CIF) \$5.50 ギンガムB袖付ブラウス(CIF) \$5.15
卸売価格 (1打あたり)		13.20		16.50		
小売価格 (一枚あたり)		ドル 1.20	ドル 0.77	ドル 1.98	ドル 0.98	

(注) ブロードは米国の場合は80S(番手)以上、日本の場合は40S以上程度80Sの方が40Sよりも細い高級生地になる

(出所) 日本繊維製品輸出組合資料、呉羽紡調査速報、1955年8月10日号

輸出アパレルメーカー(元受)では、下請け生産を担う零細工場を、本来利潤も許さぬ低い下請け工賃である上に、とにかく一応の採算をたてるには、より低廉な労働力を利用すると共に、生産のクッションに役立てた。受注量が増加した時でも、アパレルメーカーは下請け業者に均等に配分し、商社から原糸を買い受け指示されたパターンに従いカットした。しかし、自社で生産することで労務費の増加になる、縫い糸やボタンなどの工程は下請け業者に委託するなどの縫製費用の統制、操作することにより人件費の低水準を長期間維持できた。この統制が、競争的製品を生産を可能とし、米国市場へのブラウスや他のアパレル製品の輸出激増の基礎になった。

3) 平織で、40Sかそれより細い糸を使用。糸本数が多い光沢のある織物で、シャツやブラウス向けが中心。

4) 平織で、糸は40Sが中心。先染めの糸の組み合わせで作られ、格子柄やストライプ柄の織物。婦人服、ドレスシャツ、テーブルクロスに使用。

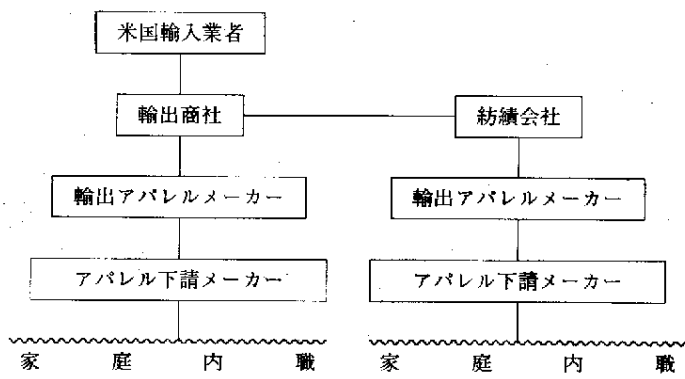
(3) 生産ネットワークの進化

日本アパレルメーカーが米国のメーカーに対して享有した比較優位は日本の特有な生産ネットワークによるものであった。世界のアパレル産業と際立って違う点は、生産、流通、販売の要に卸売業も兼ねるアパレルメーカー卸（一般的には製造卸）が、位置していることである。戦前にはアパレルメーカー卸の存在は、微々たるものであったが、戦後、日覚ましく成長し、生産ネットワークでのイニシアティブを獲得し、新しいシステムを構築していった。このシステムがアパレル輸出産業を大いに発展させていった。

輸出アパレルメーカーはその下に膨大な数の下請工場、家庭内職があり、したがって、輸出アパレル製品の生産システムは、下請、再下請の積み重ねであり、この上に、生地提供の紡績会社、輸出商社、そして米国輸入業者があって、大きなピラミッド状の系列下請け関係が構成されている（第2図）。

紡績は鐘紡をトップに大日本紡、呉羽紡、大和紡、倉敷紡、日新紡、東洋紡、富士紡、若林製絲、龍田紡などで、この系列下にあるアパレルメーカーは、これらの紡績会社から材料の生地の支給を受けた。その生産は兵庫県、愛知県な

第2図 輸出アパレルメーカーの下請構造



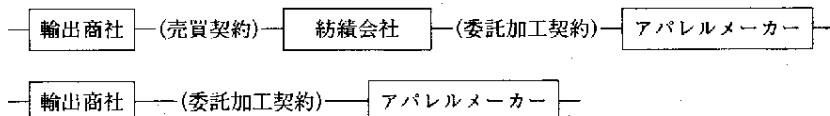
(出所) 押川一郎『輸出向け中小工業叢書縫製』大阪商工経済研究所、1956年

第2, 3号

どの低賃金で製造させることができる零細機屋の下請賃織生産によるものであった。

輸出向ブラウスを中心とする輸出アパレルメーカーのほとんどが、この貿易会社の系列下にある材料支給をうけ、自社で裁断と、何割かはミシン加工を加え、残りを下請け零細工場に更に下請けに出した。下請け工場ではさらに家庭

第3図 輸出アパレルメーカーの輸出取引



(出所) 押川一郎【大阪商工経済研究所、1956年より作成】

当時の代表的アパレルメーカー名

- (群馬地区) 群馬縫製(株)、富士工業(株)、桐生刺繍
- (東京地区) レナウン工業(株)、昭和寝具工業(株)、三越縫製(株)
- (神奈川地区) (有)武藤産業、三葉商事(株)、静華繊維工業(株)、(株)鈴木静市、大洋商会、(株)藤沢商店、(株)コヤマトレー、八木商店、ディングカンパニー、横浜室内布帛工業(株)
- (東海地区) 宮本合名会社、(株)トーヨーシャツ、宮田被服工場
- (石川地区) 城東縫製(株)、大沼布帛工業(株)、田中縫製(株)、三ツ輪縫製工業、金沢畑山縫製(株)
- (富山地区) 戸出被服(株)
- (福井地区) 大野被服縫製工業所、千葉縫製(株)
- (京滋地区) 富弥工業(株)、千鳥産業(株)、協和繊維工業(株)、大建被服工業(株)
- (和歌山地区) 富上布帛工業(株)、前田布帛工業(株)
- (奈良地区) (株)丸加縫工所、東(株)戸口繊維(株)
- (大阪地区) (株)丸一糸岡商店、伊藤衣料(株)、阪急共栄物産(株)、大建衣服(株)、船本縫工所、(株)浅利洋行、清水工業(株)、森ハンカチーフ
- (兵庫地区) 西山繊維工業(株)、竹内布帛工業(株)、梁瀬被服(有)、九久衣料(株)
- (岡山地区) 備前商工(株)、荻野被服工場、吉志(株)、曾我被服工場、幸坂被服工場
- (広島地区) 明治被服工場、広瀬被服工場、能宗被服工業、福山被服(株)、大和被服工業(株)
- (香川地区) 丸二被服(株)、藤沢縫製(株)
- (徳島地区) 日東繊維(株)、(株)横山縫工所
- (愛媛地区) (株)南予布帛工業所、矢野久縫製工場、江南被服(株)、伊予布帛(株)

(出所) 輪織連20年史

内職幹旋人を経由し、家庭内職に出すシステムになっており、このアパレルメーカーが、元受メーカーである。完成された製品は、輸出アパレルメーカーによって包装、梱包され、紡績会社指定の倉庫に納入され、輸出される。輸出取引は輸出商社が行うけれども、輸出アパレルメーカーからの輸出取引までの流れは、紡績会社を経由する場合ともう一つは直接輸出商社へ納入される場合がある（第3図）。

大阪における輸出アパレルメーカー（元受）の生産構造上の明らかにするため、抽出された10工場についての概要とその受注先と下請け工場先を示すと第6表の通りである。元受メーカーは一応流れ作業ができる最低のミシン台数40台前後以上を持つ工場である。従業員50人以上でこの業界では規模の大きいクラスであることが示されている。

受注先は紡績よりの委託加工か輸出商社からの委託加工か、或いは紡績、輸

第6表 輸出アパレル製品メーカーの概要と取引先との関係

企業 NO	組織	資本金	従業員	ミシン 総台数	輸出量 総出荷	輸向け製品の受注先	下請工場 利用状況
No.1	株式	(万円) 600	人 125	台 40	% 52	鐘紡 1 軒—100%	60軒
2	〃	250	95	47	100	呉羽紡 1 軒—100%	8 軒80%
3	〃	198	78	71	100	〃	60%
4	〃	1,200	132	57	96	紡績 2 軒—60% 輸出商 2 軒—40%	5 軒
5	〃	200	224	359	100	日綿等輸出商 3 軒—100%	3 軒70%
6	〃	1,695	115	172	80	三菱商事、兼松 2 軒—100%	6 軒
7	〃	1,050	93	43	80	伊藤忠、丸紅 2 軒—100%	5 軒
8	有限	150	84	42	100	三菱商事、東商 2 軒—100%	13軒60%
9	株式	500	84	36	94	輸出商社 4 軒—100%	3 軒
10	〃	100	124	36	30	輸出商15軒—65% 外国商社 7 軒—35%	ナシ

(出所) 日本繊維製品組合資料

出商社両社よりの委託加工かであり、NO. 10の工場のみは、自社生産で輸出商社や外国商社に売るという例外的な形をとっている。いずれにしても生産量の大部分を多くの下請け工場に再下請けに出している。このアパレルメーカー（元受）の系列下にある下請け工場はミシン10台以下の零細工場が多く、従ってその生産組織は流れ作業を持たない部分工程のみである。工程の足りない部分は、さらに零細な業者や家庭内職に下請けに出す場合や、部分工程のみを担当して、アパレルメーカー（元受）がこの下請けの零細レベルで特定の工程をこなしたので、それぞれの業者はその部門の専門家になって生産性が上がり、コストを低くすることができた。

この下請け体制は輸出アパレルメーカーの財務内容にも明らかに影響を与えた。つまり下請けの工場や設備を活用しているので、固定比率（固定資産÷自己資本）と固定資産構成比率（固定資産÷総資産）が極めて低い。一方1ドル・ブラウスによる事業の拡張と下請けへ前払いの為に銀行や中小企業金融公庫から借入金がかかなり多額になり負債比率（総負債÷自己資本）と自己資本構成率（自己資本÷総資本）が小さく、他人資本構成率（他人資本÷総資本）がかかなり大きくなっている。以上のことが表6の企業の財務調査によって判明している。

当時輸出向けブラウスの生産の輸出アパレルメーカー工場の規模に従業員数による規模別構成を見ると、50人以下の工場が約58%、100人以下は約85%を占めている。このことから判るように、大多数の輸出アパレルメーカーは小規模であった（第7表）。

中小規模の日本の輸出アパレルメーカーが競争力をつけた原動力が、上に述べた生産ネットワークであると考えられる。輸出アパレルメーカーにとっては、この下請け体制は輸出の変動等によるリスクを回避するクッションになった。

輸出アパレルメーカーは関東グループ（埼玉、栃木、神奈川、群馬）と愛知、岐阜の中部グループ、大阪を中心とする関西グループ（京都、兵庫、滋賀）、岡山を中心とする瀬戸内グループ（広島、香川）に集約される。

第7表 輸出向ブラウス縫製工場の規模別構成

	工場数	構成比
従業員100人以上	160	15.4
50～99人	280	26.9
20～49	410	39.4
19人以下	190	18.3
計	1,040	100.0

(出所) 輸縫連20年史

1951年に東洋紡が技術導入した「サンフォライズ加工」は、米国のクルーエット・ビボディ社によって発明された、綿100%の生地防縮技術で、東洋紡はこの技術導入で綿紡として初めて、アパレル業界への進出した。関西では、トミヤ河井（現トミヤ）、関東では一之江産業（現東洋衣料）を系列下し製造させた。

鐘紡は、1952年末には東洋紡と同様に「サンフォライズ加工」の技術導入で、関西では清水工業、大建被服を系列化しアパレル業界に進出した。

第6表の10社の輸出アパレルメーカーうちNO.1は、鐘紡の系列にあり鐘紡1社だけとの取引であり、NO.2とNO.3は呉羽紡だけの取引であるけれども、他の7社は複数の紡績、商社、外国商社との取引である。上記の大多数の代表アパレルメーカーは、複数の紡績、商社、外国商社との取引と推測される。

(4) 輸出チャネルの推移

1954年、55年のアパレル製品全体の仕向地別輸出状況を見ると、「1955年実績では、米国向けが第一位で66%と過半数を占め、アフリカ、カナダがこれに続いているが、1955年の米国向け輸出額の対前年増加額は、3,700万ドルに達した。輸出総額の増加3,800万ドルはほとんど米国向け輸出の増加によるものである（第8表）。

ブラウス、シャツに限ってみると、日本のブラウス、シャツ輸出の90%以上が米国向け輸出であった。この成功の原因は、価格だけによるものだろうか。

第8表 アパレル製品仕向地別輸出状況

	1954年		1955年	
	輸 出 額	%	輸 出 額	%
米 国	15,981	37.0	53,452	65.5
英領アフリカ	5,739	13.3	6,078	7.5
カ ナ ダ	1,844	4.3	5,454	6.7
ア フ リ カ	2,975	6.9	3,242	4.0
東南アジア	2,256	5.2	2,929	3.6
中 近 東	1,461	3.4	2,656	3.3
沖 縄・香港	1,983	4.6	2,504	3.1
欧 州	1,875	4.3	2,333	2.9
中 南 米	7,188	1.7	1,721	2.1
オセアニア	704	16.6	1,127	1.4
そ の 他	201	0.5	342	0.2
(調 整 額)	(+1,003)	2.3	(-299)	0.4
合 計	43,201	100.0	81,549	100.0

(出所) 日本輸出縫製品工業協同組合連合会資料

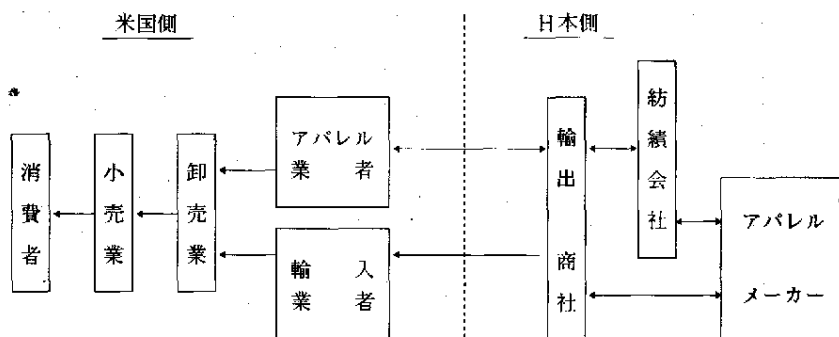
単に価格だけでなく、日本の商社が努力によって作り上げた強いチャネル・ネットワークの成果であると考えられる。第一段階では輸出には政府の援助が必要であったけれども、第二段階で民間貿易が始まったときからは、商社のチャネル努力が目立ってきた⁵⁾。日本の商社の戦前からの長い海外活動と海外市場についての深い知識が、この短期間に強力なチャネルを造り得る原動力となった。

日本のアパレル製品が、どのようなチャネルで輸出されているかをブラウス、シャツの輸出について第4図でみよう。

米国の輸入元は、米国側アパレルメーカーと輸入業社の二者が見られるが、元来、米国におけるアパレル製品の輸入は、米国側輸入商社の行うものであつ

5) 第二次世界大戦の財閥解体で大手商社は、活動が制限させられていた。制限が解かれ伊藤忠、丸紅は1949年12月にアパレル業界に進出。三菱商事は合併に合併をかさね1954年7月に、三井物産は1949年2月に復活した。

第4図 日米間におけるブラウス、シャツの流通チャネル図



〔出所〕 輸出向け中小工業叢書縫製 第23号

た。米国の輸入業者のほとんどは卸売業者を兼ねていた。その上、米国アパレル市場はこの輸入業者によってコントロールされていた。日本商社は最初に米国の卸売業者に日本のアパレル製品を紹介したのでいち早く市場に出回った。

米国の輸入業者は日本製品の低価格に目をつけ、これを取り扱うことによって利益を得られるので、日本製品を輸入することを決定した。その後短期間で米国のアパレル市場は日本から輸入された低価格のブラウスとシャツに独占されるようになった。米国で従来から低価格製品を製造していたメーカーは日本製品との価格競争に敗れ経営困難に陥った。

そこで次の米国アパレルメーカーの戦略は低価格アパレル製品は日本を下請けとして作らせることにした。そして、ここ2、3年のうちに米国の比較的大規模なメーカーが、直接日本のアパレルメーカーに買い付け、自社のチョップ（ラベル）を入れさせて、その製品を米国内で売り出す方式（OEM方式）が取られた。

ブラウス、シャツに関して、その取扱量は米国アパレル縫製会社が大半を占め、1955年当時米国輸入商社が発注する量は10%内外に過ぎないと推測される。

米国アパレルメーカーは、日本の輸出商社と契約を締結していた。日本商社の主要なものは東綿を筆頭に、三菱商事、南興物産、日綿実業、三露産業、伊藤忠等である。先に述べたように、これらの商社は紡績会社と売買契約を結ぶか、直接自社傘下のアパレルメーカーに発注するかである。特に、東綿—鐘紡の1954年度の輸出実績は全国も半ば近くを占めている米国側から輸出の引き合いを受けた日本の輸出商社は、紡績会社或いはアパレルメーカーと価格の見積を相談し、輸出手数料、その他の経費及び利益（平均商社のグロスマージン3%内外）を加えて受注価格を決定する。紡績会社の系列下にある輸出アパレルメーカーは、加工費（原反生地以外の付属品を含む）見積を紡績会社に提出し、両社の話し合いによってアパレルメーカーの加工費が決定される。紡績会社はこれに原反生地代と利潤をプラスして輸出商社と売買契約を締結する。（紡績あるいは商社からの輸出アパレルメーカーへの加工賃支払いは、月末現金支払いが通常であり確実であった。）

一方、輸出商社の系列下にあるアパレルメーカーは、同様に輸出商社との話し合いで加工費が決定された。輸出商社は紡績会社から購入し、アパレルメーカーに支給した原反生地の価格と、加工費及び利潤をプラスし、米国の発注先と契約をする。紡績会社の系列下或いは商社の系列下を問わず、大多数のアパレルメーカーは米国から指定されたブランドをつけ輸出された。当時日本のブランドの輸出は量的に限られていた。

紡績会社の系列下あるいは商社の系列下を問わず、大多数のアパレルメーカーは米国から指定されたブランドをつけ輸出された。当時日本のブランドの輸出は量的に限られていた。

日本のアパレルメーカーは、生産面でのマーケティング努力をしていた。

日本商社は、輸出チャネルでの価格決定権を持ち、チャネル・リーダーの地位を確保していた。

IV 日米貿易摩擦の発生

前述したように、1948年以来従来不可能とされていた米国向けアパレル製品の輸出に成功し、その数量は毎年毎月増大していった。特にブラウスを中心とする輸出の激増は一躍輸出の花形として登場した。「1ドル・ブラウス」の名の下に、米国向け輸出の桁外れの激増は、1953年にはわずか5,318ダースが翌年には171,196ダース、55年には4,000,380ダースの数字が示す通りである。

このブラウスを中心とする輸出の激増が、米国内のアパレルメーカーを刺激するところとなり、1955年秋頃に日本綿製アパレル製品の輸入制限運動が米国綿製アパレルメーカー協定及び労働組合によって引き起こされた。従って、日本の関連業界及び通産省では輸入制限機運を緩和するため、自主的に輸出を制限することを決定し、ここに素晴らしい好況は早くも一大障壁に直面することになった。

IV(2)で述べたように、アパレル製品が中小企業や家内労働の低廉な労賃を利用した手工業的製品であり、1953年～55年の繁栄は、中小企業、家内労働が輸出なくては成り立たないような、経済体制を作ってしまったために、以降の輸出減退の傾向によって、アパレル製品業界は大きな危険をはらんでいた。一時的な輸出好調が日本経済内部にこうした矛盾を蓄積しつつあった。

米国における日本排除の複雑な事情は次の通りであった。

- (1) 綿製アパレルメーカーの言い分は、大手のアパレル製品が、日本製品を取り扱いしはじめ、自社でのブラウス、シャツ生産を減少させた場合、必然的に米国綿紡績会社のブラウス綿布が売れなくなる。
- (2) アパレルメーカーの労働者の言い分は、生産減少により仕事量が減ることにより、労働者の生活、雇用が脅かされる。また会社との団体協約規定「会社はアウトサイダー製品を取り扱わない」に違反する。
- (3) 輸入商社の言い分は、従来輸入商社が行っていた「ブラウス」の輸入を大手アパレルメーカーが独占すれば、大手アパレルメーカーの輸入業界で

の立場が強力になり、輸入商社の発言力が弱くなる。それぞれの立場から日本製品の輸入反対の声を上げた。さらに、アパレルメーカー間でも日本製品にその生産領域をおかされ始めた下級ブラウスメーカーが、高級ブラウスメーカーの領域を浸食し始めたため、高級品の値下げを余儀なくされ、マーケットの不安定化をもたらした。

- (4) 米国政府の立場からも大統領選挙にからんで、日米間の輸出入ギャップの政治的釈明及び綿花業者の利益を保護しつつ、一方日本との同盟関係にひびを入れさせたくないとの思惑があった。日本製品排斥の成立を阻止しながら、他方紡績業者、アパレルメーカーの反感を避けるため、日本政府に対して自主的制限処置を要求した。

米国内における日本製品の輸入によって、利益を上げる業者があり、かつ、日本製品の品質が向上して、下級品としては売れ行きは悪くないなど、日本製品反対の声ばかりではないことに注目しなければならない。輸出製品は、OEM方式があり、商社や輸入業者が、ほとんどのマーケティング業務を担当した。日本の輸出アパレルメーカーは輸出技術の重要性を理解するようになり、輸出を継続するために代わりの方策を導入することを考えはじめた。この貿易摩擦は、輸出アパレルメーカーにとって輸出マーケティング技術の導入促進のための転換点であった。

日米アパレル業界の極めて複雑な経済関係の矛盾点が、日本の輸出自主制限の形で、日本アパレルメーカーや内職婦人にシワよせさせられていることは、事実であり貿易摩擦の基本的な解決の途は、まさに双方の課題であった。

日米貿易摩擦の第一段階は、この「1ドル・ブラウス」が引き金となり1955年に始まり、1962年の国際綿製品貿易長期取り決め(LTA)によって一応の終結をみる。上述の経緯は第一段階の1ラウンド(1955年～1957年)の前半であり、後半と第二ラウンド(1959年～1962年)は次稿に述べる。

本稿で分析した1945年—55年の輸出の発展は第5図で示したように3段階に区分することができる。(第5図参照)

各段階のマーケティング活動の詳細な分析は、次稿の1956年—1965年と併せて行うことにする。

第5図 1945-55年の輸出マーケティングの発展段階

段 階	概 要
I. 貿易による進出 (1945-1949.4)	GHQと日本政府による貿易
II. インポーター・ブル (1949.5-1953)	巨大な米国市場からの需要。米国インポーターのアパレルメーカーによるOME方式。米国GMSから買い付け。
III. エクスポーター・プッシュ (1954-1955)	日本商社の成長。エクスポーターとして米国市場に日本のアパレル製品をプッシュしていく。

参 考 文 献

- [1] 日本輸出縫製品工業協同組合連合会・日本輸出縫製品工業組合『輸縫連20年史』, 1976年。
- [2] 押川一郎所長『輸出向け中小工業叢書縫製 第23号 布帛縫製品(ブラウス, シャツ)』大阪立商工経済研究所, 1956年。
- [3] 帝人商品企画課 山本隆造『帝人「衣料工業の変更と当社マーケティング戦略」』帝人, 1967年。
- [4] Marta Ortiz-Buonafina, Profitable Export Marketing-A Strategy for U. S Business 1984.
- [5] Allan Marketing's Role in Economy Development C Reddy and David P Campbell, Quorum London 1994.
- [6] Han Herderschee, Avebury. Incentive for Exports 1995.
- [7] Alan E. Branch, Elements of Export Marketing and Management Chapman and Hall London, New York, 1984.
- [8] 並木信義編『日本の繊維産業』日本経済新聞, 1977年。
- [9] 国民金融公庫調査部・中小企業リサーチセンター『日本の中小繊維工業』, 1984年。
- [10] 松浦茂治著『日本繊維産業の発展分析と展望』至誠堂, 1975年。
- [11] 東洋紡績株式会社『東洋紡百年史 上・下』, 1936年。
- [12] 小川英次・藤瀬浩司・真継隆・THL アダムス編『国際貿易と経済摩擦』名古屋大学出版社, 1984年。

- [13] 早川広中・田中拓男・青木健 共著『日本貿易入門』白桃書房, 1983年。
- [14] 宇野政雄・江尻弘・菅原政博・十合暁共著『ファッション・マーケティング』実教出版株式会社, 1985年。
- [15] 土屋守章・三輪芳朗編『日本の中小企業』東京大学出版会, 1989年。
- [16] 中野宏一『貿易マーケティング, チャンネル論』白桃書房, 1989年。
- [17] 藤井茂『輸出中小企業』千倉書房, 1980年。
- [18] 菊池重雄『変貌する繊維産業』ビジネス社, 1973年。
- [19] 角山榮『「通商国家」日本の情報戦略 領事報告をよむ』日本放送協会, 1988年。
- [20] 西山和正『ファッション産業』東洋経済新報社, 1966年。
- [21] 鐘紡株式会社 社内編纂室『鐘紡百年史』, 1944年。
- [22] ニチメン (株) 社史編集部『ニチメン100年』, 1944年。
- [23] 美藤富雄『日本のアパレル産業 (上)』(株) 中小企業リサーチセンター, 1985年。
- [24] 中込省三『日本の衣服産業 衣料品の生産と流通』東洋経済新報社, 1975年。
- [25] 100年史編集委員会『CHOYA一世紀の歩み』CHOYA (株), 1976年。